

2021年 税務部門の現状

税務部門デジタル化への道筋

概要



2021年の調査結果によると、企業税務部門の半数はリソース不足を実感しています。コロナ禍による新たな問題と並行して、税務部門の通常の業務も大きな変化にさらされているのです。税制改革、税務プロセス、買収、政治や経済に関連したマクロの変化などは税務部門が対応を求められる典型的な事象であり、これらがリソースを圧迫しています。

リソースの問題の解決策はテクノロジーの活用です。これは今回の調査からも明らかです。テクノロジーを活用できている税務部門（「最適化型」「先行型」「積極型」と自己分類している企業）の方が、リソース水準への安心度が高い傾向があるという調査結果が出ています。

テクノロジーを利用すれば、時間が節約でき、その結果としてコスト節約や事業の再構築の迅速化につながります。テクノロジーの導入に成功した税務部門では、手作業によるミスのリスクが軽減され、データの精度が向上し、レポートが改善されたことも指摘されています。データが整理されれば、管理が強化され、コンプライアンスも容易になります。残念ながら、税務部門の多くは、テクノロジーを効果的に導入するための時間、予算、スキルが不足しているため、こうしたメリットが実現されないことが多くなっています。

既存の税務チームは高度なテクノロジースキルが欠けており、税務部門はこうしたテクノロジースキルを持つ人材に加えて、優れた税務能力を持つ人材を見つけるのに苦戦しています。適切なスキルを持つ人が見つからない場合には、既存チームのメンバーに適切なトレーニングを実施したり、専門の税務テクノロジストに依頼したりするリソースを持つことが不可欠です。

今回の調査回答者の半分を占める間接税を担当する部門では、57%が政府の方針が大きく変化するだろうと予想しています。具体的にはデジタル申告、それにリアルタイムの報告などが挙げられています。回答者のほとんどが今後新しいルールを遵守するためにはテクノロジー、プロセス、人的資本に関して重大な課題に直面するだろうと予測しています。

税務部門が使用するメトリクスは、コンプライアンス、期限の順守、データの質に大きな重点が置かれており、部門の効率性に関連するものはほとんどありません。合理化と自動化のプロセスの効果を追跡することで、税務プロセスのコストを測定する部門が増えれば、より多くのデータが入手でき、テクノロジー導入への先進的なアプローチを示すことができるでしょう。さらにテクノロジー予算の確保に関して結果的に投資収益率（ROI）面からの主張を裏付けることもできます。

過労で疲弊したチームメンバーがやる気をなくし、時間とともに精神的な不調に苦しむことを見逃ごせません。しかし本調査結果では税務部門の29%がリソース不足に対処するため既存のチームへさらに依存することになると回答したのは、大きな問題です。

本レポートでは、企業規模に応じて有用なベンチマークが示されており、自社のチームを同業他社と比較できます。注目すべきは、リソースの規模が適正だと考えている部門は、リソース不足であると考えている部門よりも、収入に対する支出額の割合が平均で10%から20%多くなっていることです。

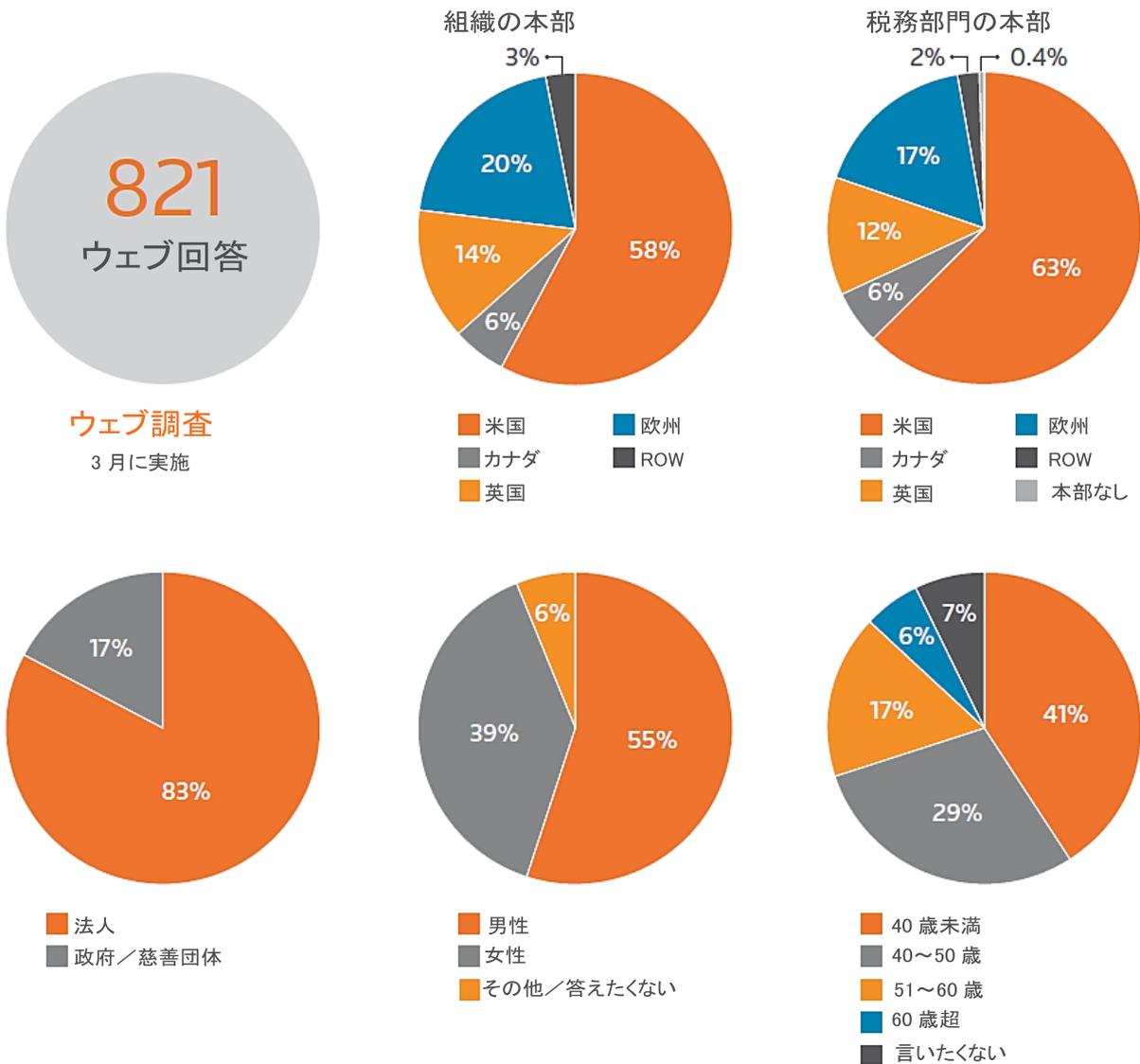
最終章では、目的および、税務部門のリーダーが個人的な動機付けと自らの仕事为社会全体に与える影響の両方についてどう考えているかに焦点を当てています。このトピックをチーム・メンバーと一緒に考えることで、それぞれのメンバー個々の動機付けを理解し、エンゲージメントを高めるとともにチームワークを深めることができるでしょう。

「今回の調査回答者の半分を占める間接税を担当する部門では、57%が政府の方針が大きく変化するだろうと予想しています。具体的にはデジタル申告、それにリアルタイムの報告などが挙げられています。」

調査方法

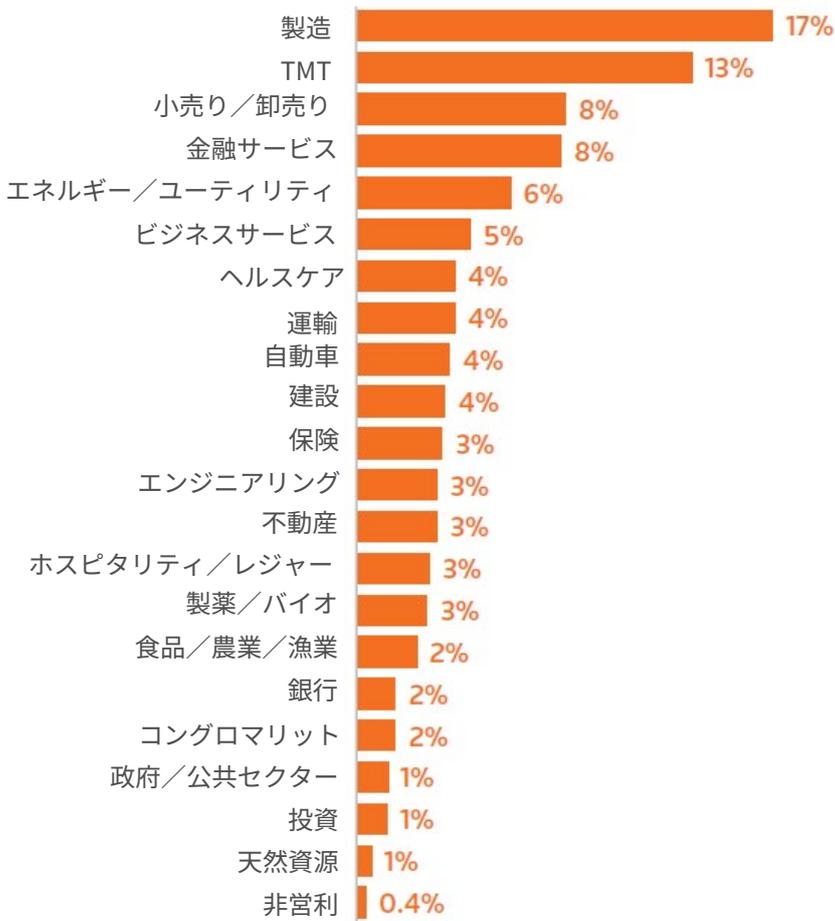
トムソン・ロイターは2021年2月、企業の目指す目標と、直面している課題を把握するため、税務部門と間接税部門の責任者を調査しました。この調査はリサーチャーが質問票を作成し、2021年3月にオンライン調査を実施しました。821件の質の高い回答が得られました。

今年の調査はよりグローバルに幅広い地域から回答を得ることを目指し、米国、カナダ、英国、および欧州本土から回答が多く寄せられ、その他の地域からは少数の回答（24件）がありました。本レポートでは、全回答結果が反映されており、地域ごとの興味深い特徴については、グラフやコメントで分かりやすく表示しています。また、回答データのサブグループにも目を向け、組織の規模による違いなど、興味深い差異がどこにあるかを明らかにしています。2020年の調査結果との年間比較については、2021年の米国の結果のみを示しました。調査データに一貫性を確保し、傾向が真正であり、サンプリングの違いによるものではないことを明確にするためです。



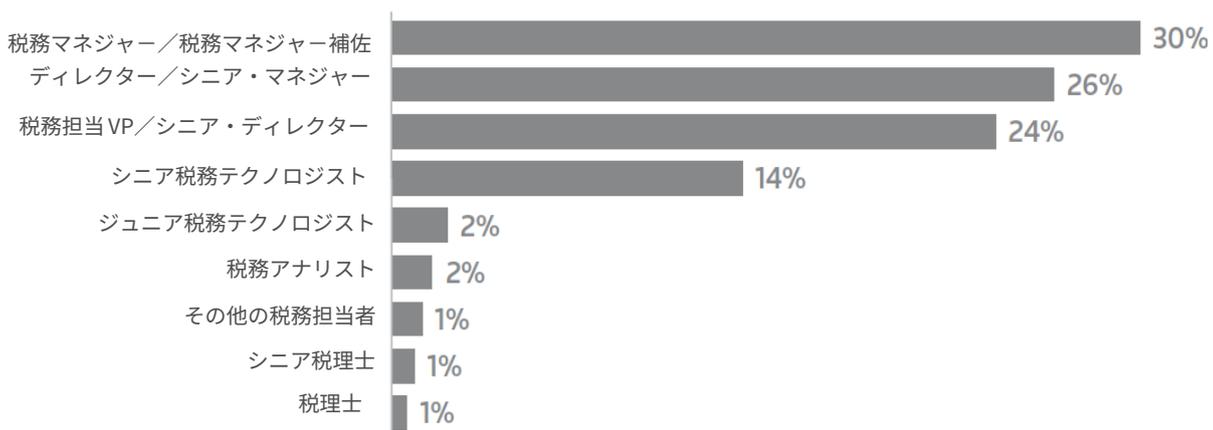
ROW=その他の地域

回答者の所属業界



TMT=テクノロジー、メディア、通信

回答者の役職



トムソン・ロイターは、タックス・エグゼクティブ・インスティテュートに対し、当初の段階での回答者への詳細な聞き取りや、会員向けのウェブ調査配布の許可で支援いただいたことに感謝します。素晴らしいエンゲージメントが得られました。

セクション1

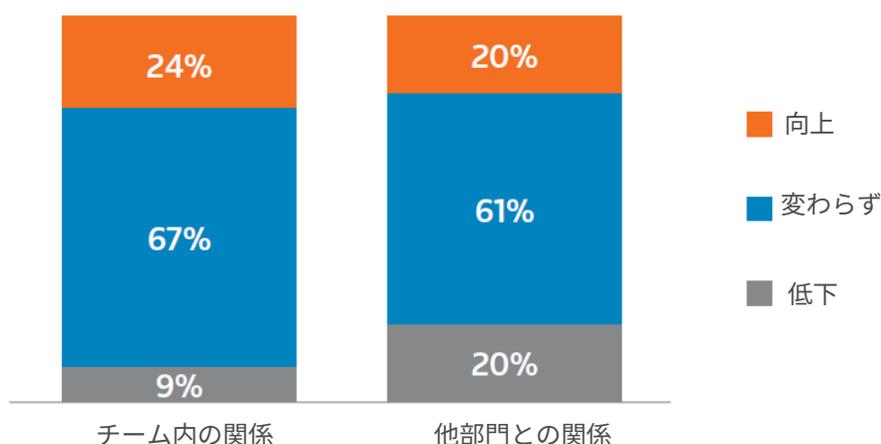
1年を振り返る：新型コロナが企業の税務チームに与えた影響

パンデミックが協力関係を阻害したかどうかは意見分かれる

回答者の3分の2はパンデミックの期間もチーム・メンバー間の協力関係の質は変わらなかったと感じていますが、残る3分の1の回答の内訳をみると、協力関係の質が向上したと感じた人が低下したと感じた人の2倍になりました。このため全体的にみれば、チーム内の協力関係はやや向上したと言えます。

残念なことに、企業の他部門との協力関係については、低下したと感じた人が5分の1いました。この割合は向上したと感じた人と同じです。したがって全体として向上はみられませんでした。

図1ーパンデミック以降の協力関係の質



テクノロジーを活用した定期的なコミュニケーションで協力関係が向上

協力関係が向上したと回答した部門のコメントには、向上の理由についてはっきりと共通した傾向がありました。コミュニケーションの改善が協力関係の向上につながったということです。回答者の5人に1人は、自らの部門が「Microsoft Teams」や「Zoom」のようなテクノロジーに頼ることが多くなったと述べています。形式はどうであれ、より定期的で、より個人的で、より効率的なコミュニケーションがより良い協力関係につながります。

組織の他部門との協力関係について同様の向上がみられなかった理由については、身近に接するチームと同様の態勢が他部門との間に確立されていなかったか、税務部門はそもそも他部門との緊密性を維持する構造が整っていなかったためだと思われる。

図2ー協力関係が向上した理由



協力関係向上のヒント

- ・ チーム内のコミュニケーションのスケジュールを再点検します。十分なミーティングを重ねていますか。適切な人が招かれていますか。事前に議題や背景情報を共有していますか。行動についてミーティング中に同意していますか。非公式な関係構築の時間や活動を認めていますか。「Zoom」や「Teams」などのビデオ会議テクノロジーを利用していますか。
- ・ 他部門とのコミュニケーションのスケジュールを再点検し、同じ設問について検討します。



セクション2

戦略目標と直面する課題

2021年に税務部門が直面する共通課題として「税制改革」が挙げられました。これは2020年と同じ結果でした。税務部門の多くは、新型コロナウイルスの継続的な影響に加えて、世界各地の新政権による今後の税制の動きを注目しています。そのため第二の課題として「具体的な税務プロセス」が浮上しました。

「新テクノロジーと自動化」のプロジェクトは2020年初めには戦略的優先事項として2番目の順位でしたが、昨年4月の当社のパルス・サーベイではパンデミックの圧力の下で優先順位が下がり、そして今回の調査で再びトップ3に戻りました。「納税義務の軽減」は全体で4位となっていますが、間接税担当者に限ると3位に上がり、欧州本土の税務部門でみると1位となっています。コスト削減や効率性、プロセス改善に関連する優先事項がトップ5に入っています。

2021年の調査では、パンデミック前に行った昨年の調査では言及されなかった4つの新しい課題が浮上しました。マクロ面の変化追跡（政治および経済）、パンデミックの影響への一般的な対応、ビジネスの変化に遅れずに対応すること、それに効果的なリモート業務の実現など、この4つの課題はすべて、大きく変化する業務環境に対して日々取り組んでいる事に関連しています。

図3－グローバルな戦略目標と関連する課題

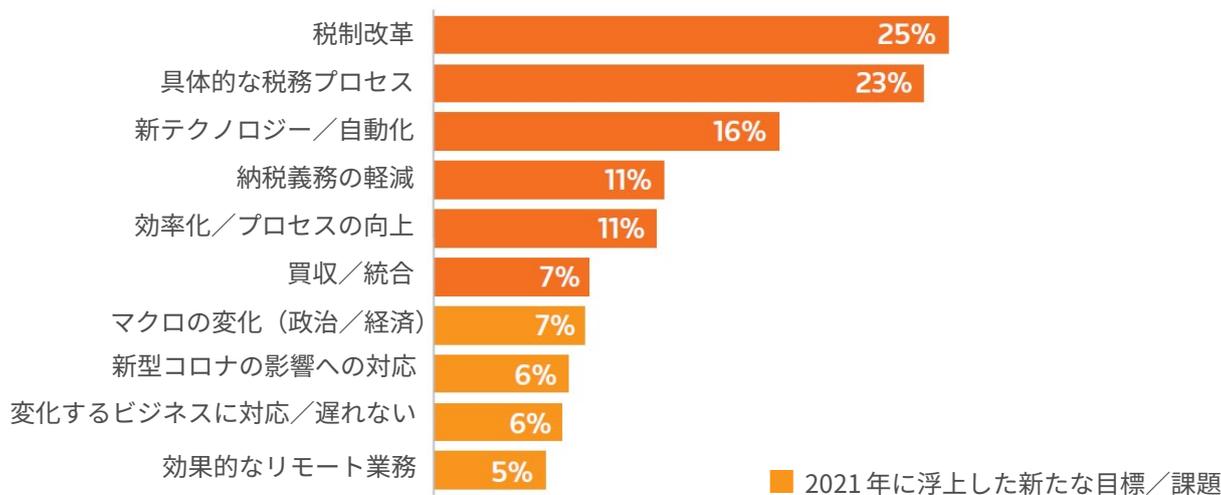


図4－昨年からの変化

米国の戦略目標－2021年



米国の戦略目標－2020年

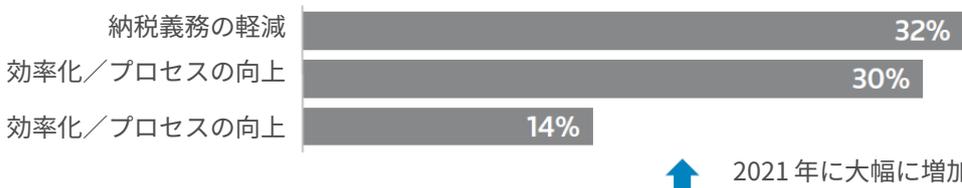
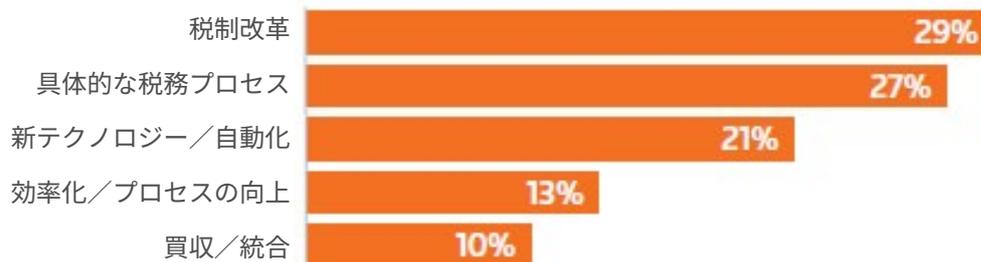
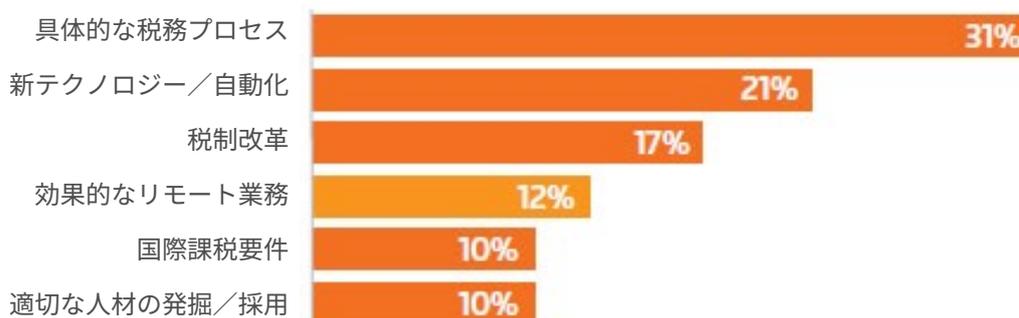


図5－地域別の戦略目標

米国



カナダ



英国



欧州本土



■ 2021年に浮上した新たな目標／課題

セクション3

成功の測定：メトリクスの枠組み

ほとんどの税務部門が組織を効果的に運営するためメトリクスを利用しています。

「飛び抜けているメトリクスは…期限の順守／課税要件の順守です。」

有効性のある税務機能の提供

多くの税務部門にとって最も有用とされているメトリクスは、期限の順守／課税要件の順守です。密接に関連しているのは、仕事の精度や質の高さ、それに業務完遂／申告提出です。言い換えれば、正確かつ時間通りに仕事を終わらせることです。

有効性に関して次に来るメトリクスは納税額に関連します。企業によって、実効税率（ETR）で測定したり、支払った税額で測定したり、あるいは節税額で測定する場合があります。これらは最小化すべきメトリクスであることが多いのですが、大企業が公平に納税しているかをチェックする目が厳しくなっているため、このメトリクスの領域は合理的な範囲の下限にあると見られるようにすることが間違いなくメリットになります。

有効性を測る最後のメトリクスは、受けた罰則や税務上のリスク／エクスポージャーです。これも明らかに最小化すべきものであり、正確かつタイムリーな報告を促進する上でテクノロジーが重要な役割を果たします。

効率的な税務プロセスの運営

有効性のメトリクスと同様、効率性を測定する方法は数多くあります。最も一般的なのは、コストが予算に見合っているかどうかを確認することです。これは常に把握しておくべき重要なメトリクスで、特にコスト削減とデジタル化に向けた広範なビジネス・ケース（導入計画書）の裏付けになり得る、新しいテクノロジーやプロセスを導入する場合に重要です。

効率性を測定するより詳細な方法としては、仕事を終わらせるまでの時間を集計し、そのうち通常時間と残業時間の割合を算出することが挙げられました。これにより、各部門は従業員の効率性を維持するとともに、残業支出を最小限に抑え、健全な職場環境を保つために必要な人員採用の根拠を構築できます。さまざまなテクノロジー・ソリューションの導入によってこれらの時間がどう変化するかを測定することは、投資利益率を示す優れた方法でもあります。とりわけ精度の向上（反復作業や潜在的な罰則の減少）や、ターンアラウンドの迅速化を示すデータと併せて使用すると効果的です。テクノロジーによってサポートされている作業量と、この数字が時間とともにどう増加するかを追跡することが有用です。

考慮すべき最後のテクノロジーのメトリクスは、現在自動化されている税務プロセスの数と、1つの税務エンジンに統合されている税務データの量です。

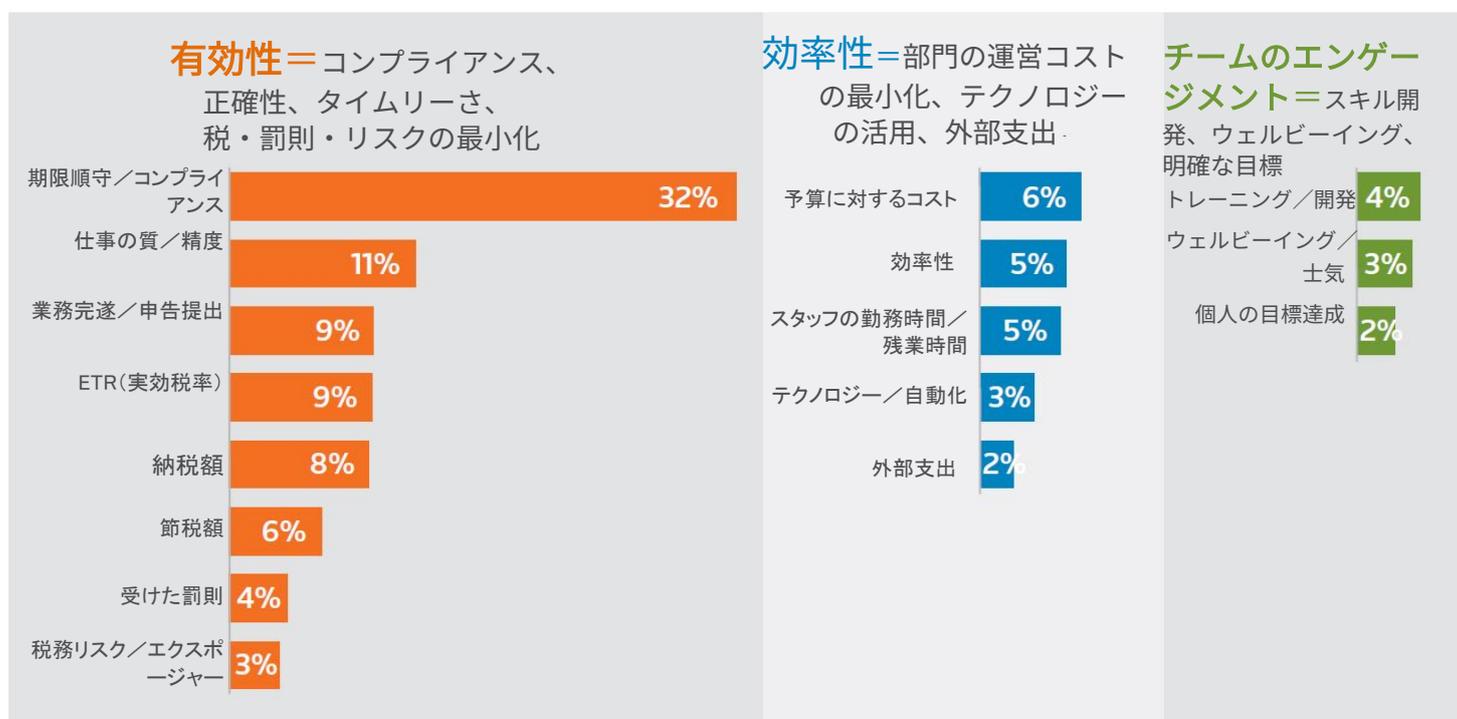
以上のほかに、いくつか欠けていると思われるメトリクスは、収入に対する総支出（内部および外部）、それに内部と外部の支出の割合を測定するものでしょう。各部門がベンチマークにアクセスできる場合は、これらの2つのメトリクスによって、それが部門の規模に見合った範囲にあるかどうか、そして内部／外部のリソースの一般的なバランスが最適な範囲にあるかどうかを確認できます。調査によると、外部の税務支出を中核的な主要業績評価指標（KPI）として報告しているのはわずか2%にすぎず、これは予想を下回っています。

人材の確保と定着

調査によると、単純に質の高い人材を見つけることが採用上の課題であるため、既存のチーム・メンバーを活用して組織内で潜在能力を最大限に発揮できるよう支援することが現実的となっています。部門の成功のために人材のメトリクスに目を向けている部門はごく少数で、これはチャンス逃していることとなります。

人材に関するメトリクスで最も多く挙げられたのはトレーニングと新しいスキル開発への投資の測定ですが、これはごく少数の部門からの回答です。これに次ぐメトリクスが、ウェルビーイング／士気、それに目標に対する個人のパフォーマンスに関するものです。この分野で考慮すべきもう1つのメトリクスは、自動化によって主要なチーム・メンバーがどの程度より戦略的な仕事に集中できるようになるかです。これらはともに部門の成果の価値を高め、キャリアの機会を向上させます。

全体的に見ると、考慮すべきメトリクスは数多くあります。以下のグラフに、回答者が最も重要として挙げたものを示します。これらのメトリクスを実際に現場で取り組んでいる率はさらに高いと考えられます。



ベンチマークを利用してガイダンスと背景を提示

ベンチマークは次の5つの点で有用です。

- 1 予算要求の根拠の提示
- 2 時間経過に伴う進捗の測定
- 3 同僚とのパフォーマンスの比較
- 4 部門間のパフォーマンス比較
- 5 特定の業務の投資収益率の測定

とはいえ、ベンチマークは誤解を招く可能性があるため留意が必要です。特にコストを測定する場合です。組織の人員構成によって必要なリソースのレベルは変わることがあります。例えば、大規模な組織では大きなスケールメリットが得られます。組織の規模と必要な税務部門予算との間に直線的な関係はありません。大幅な税制改革やリアルタイムの報告義務など、さまざまな課題によってリソースに対する需要は高まります。より先進的な税務部門は統合され合理化された税務エンジンを有しており、「無秩序型」や「受け身型」の組織に比べて支出が著しく多くなっています。

したがって、ベンチマークは慎重に考慮する必要がありますが、極めて有用なツールです。そして各部門が自らの価値を最適化することが重要です。

税務部門のタイプの違いに応じたベンチマーク

以下の表では、当社データのベンチマークを使用して、効率性に関する独自のメトリクスを設ける際の背景を示しています。自ら規模が適正だと考えている税務部門は、収入に対する内外の税務業務への支出の割合が10%から20%多くなっていることに注目してください。つまり、異なる規模の組織や2つの業界グループのベンチマークを読み取る際には、自らが平均的な規模ではなく適正規模のベンチマークを望む場合には10%から20%を上乗せしてください。金融機関の支出額は他産業の3倍近くとなっており、法務関係の支出にも同様の傾向が見られます。

企業の規模が大きくなると、税務部門に配分される予算の収入に対する割合が急激に減少しており、スケールメリットの大きさが表れています。一般的な組織では、世界的にみて1億ドルの収入に対して0.5人の税務専門家がいます。小規模な組織では規模比の専門家数がこれより多くなっています。半数以上（56%）の組織では、税務部門にアナリストまたはテクニカル・サポートの役割を担う人が少なくとも1人います。管理または一般サポートの役割を担う人も同様の比率でいます。サポートの役割を担う人が1人以上いる部門の支出は、一般にサポートの役割のない部門の2倍となっています。

内部予算のうちテクノロジーに費やされている割合はすべての部門でほぼ同様に、約15%です。留意すべきは、適正規模の部門では平均的な部門に比べて10～20%多くの支出が発生していることです。

		収入に対する 総支出の割合	総支出のうち 外部支出の割合	総支出のうち 内部支出の割合	総支出のうち テクノロジー 支出の割合	人員：世界全体の 収入1億ドルに対 する税務専門家数
		中央値	平均値	平均値	平均値	中央値
全体		0.12%	44%	56%	15%	0.50
適正規模*		0.14%	39%	61%	15%	0.60
業種	金融機関	0.30%	48%	52%	16%	1.20
	その他業種	0.11%	44%	56%	15%	0.47
収入	5,000万米ドル未満	1.00%	47%	53%	15%	n/a
	5,000万～10億米ドル	0.28%	42%	58%	15%	1.20
	10億～60億米ドル	0.09%	48%	52%	16%	0.33
	60億米ドル超	0.03%	34%	66%	13%	0.25

*適正規模＝税務部門のリソースが不足でも過剰でもないという回答

税務テクノロジーへの支出

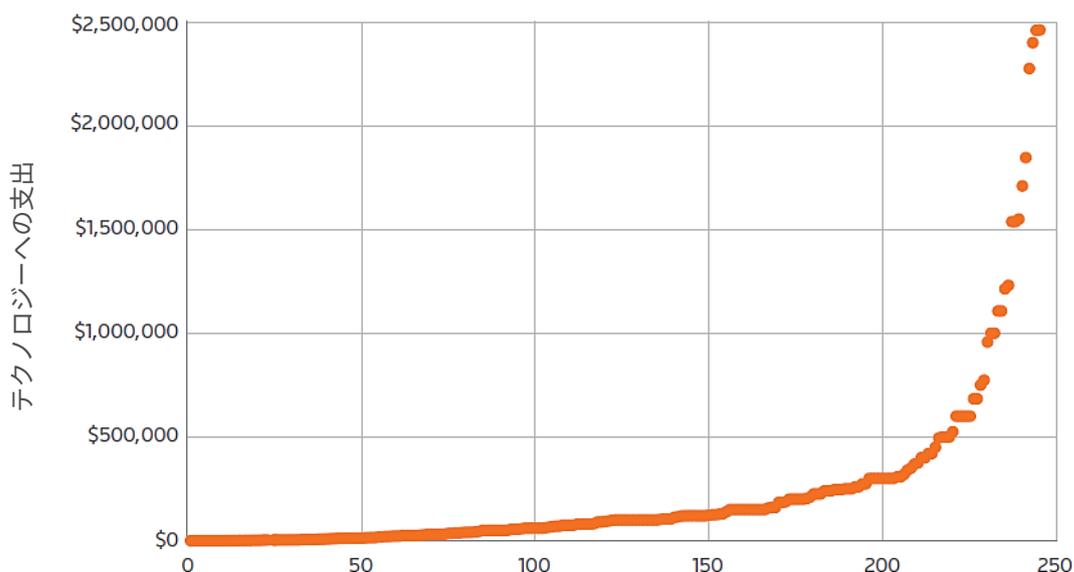
一般的に税務テクノロジーへの支出額は年間10万ドルです。しかし支出額の格差は非常に大きく、多いところは400万ドル近くに上り、一般的に企業の規模に応じて増加します。次のグラフは支出額の範囲の大半を示していますが7個の外れ値は除外しています。

自らを「最適化型」あるいは「先行型」と回答した税務部門は、内部予算の平均20%をテクノロジーに支出しており、これは「無秩序型」の部門のほぼ2の水準です。

図7ー税務部門のテクノロジーへの支出

US \$ 100,000 .-

テクノロジーへの支出の
中央値



ベンチマーク設定のヒント

- ・ 次年度の機能目標と戦略的優先事項のリストを作成または確認します。目標ごとに、有効性（リスク予防を含む）、効率性、あるいは人材管理をカバーするメトリクスを割り当てるようにします。3つすべてに該当する目標があるかもしれません。組織の目標に密接に結び付くメトリクスに焦点を絞り、あまり多くしないようにしましょう。意味のあるベンチマークを得られるメトリクスがいくつか含まれていることが重要です。
- ・ メトリクスを設定したら、それらを個々のチーム・メンバーの目標に落とし込みます。
- ・ 本レポートのベンチマークを使用して、自らの部門の予算とチーム規模が同業の部門と共通しているかどうかをチェックします。会社の規模に最も適した行を選択し、「適正規模」のベンチマークの場合は10～20%を上乗せします。

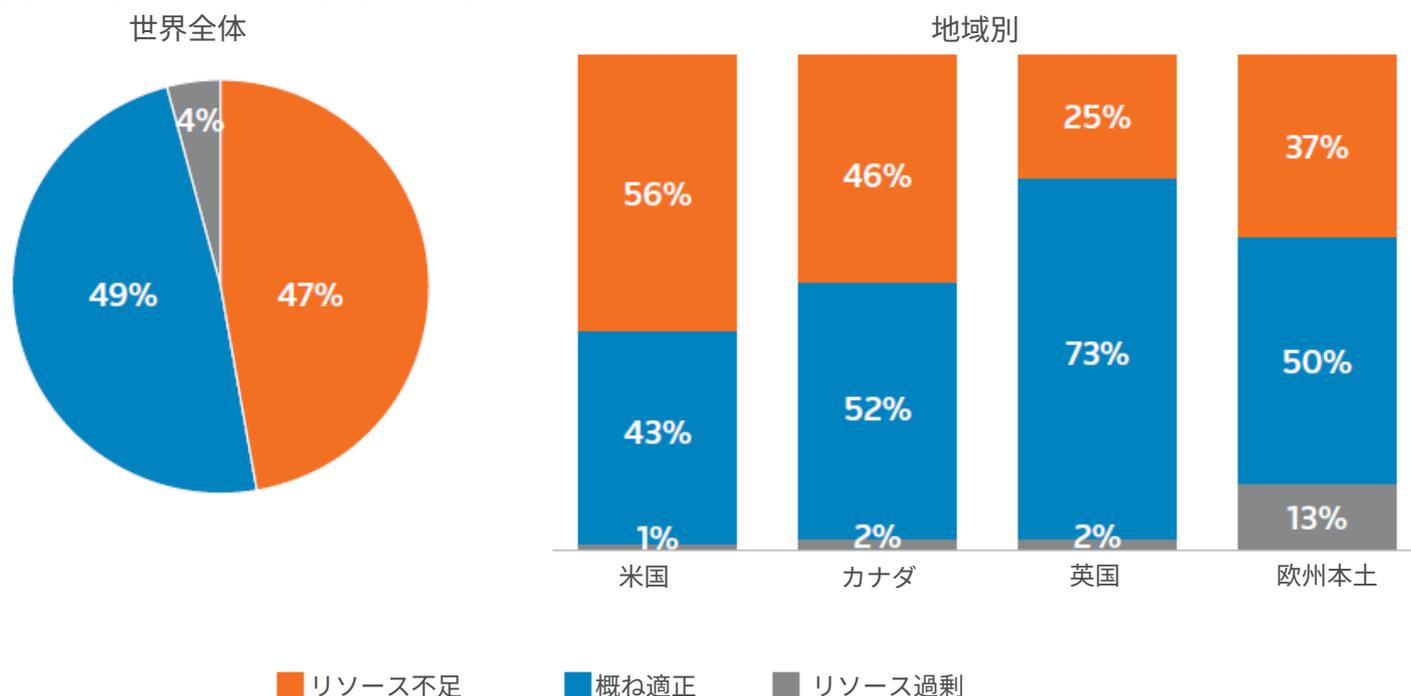
セクション4

リソース確保の動向

税務部門のリソースはひっ迫

法人の税務部門の半数近くが、リソースの観点からひっ迫した状況にあると回答しています。状況が最も厳しいのは米国で56%の部門がリソース不足を感じており、2020年第1四半期と比較してその割合は4%上昇しています。英国の税務部門はリソース面の状況からは米国より良いですが、欧州本土ではまちまちの状況です。

図8－現在のリソース水準の認識



分析の結果、リソース不足と回答した企業はリソースが十分な企業と比較して、平均で約14%支出が少ないことが分かりました。リソースの不足はコンプライアンス、業務の質、および人材維持の観点から潜在的なリスクであり、対処すべき重要事項となっています。一方で、適切なリソースを備えたチームであれば一層の節税効果を期待することもできます。

「税務部門の半数近くが、リソースの観点からひっ迫した状況にあると回答しています。」

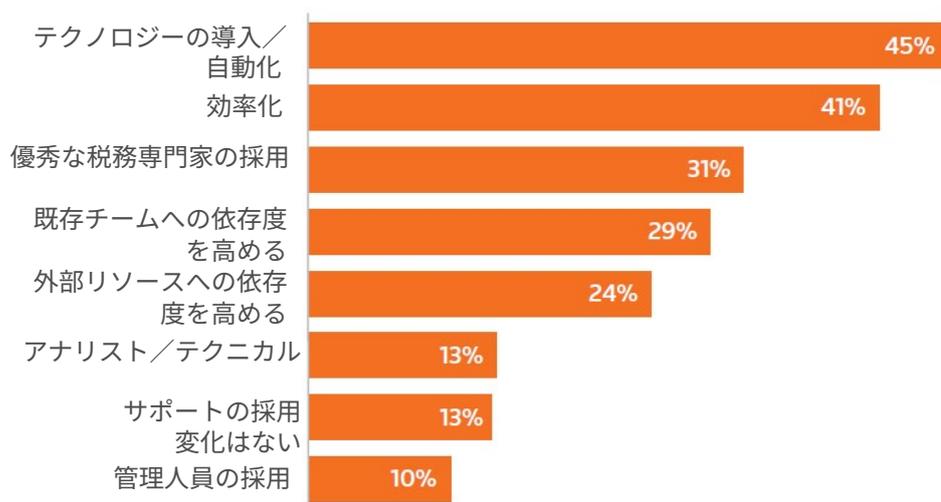
リソース不足に対処するために税務部門は複数の戦略を検討

企業の税務部門は2020年を通じて、リソース不足に対処するために多面的な戦略を採用したと回答しています。各地域の回答者が挙げた最も一般的な戦略は、テクノロジーと自動化の導入を強化することです。この戦略には2つの直接的なメリットがあります。1つは既存のチーム・メンバーがより価値の高いタスクに集中できること。もう1つは、ヒューマン・エラーを減らすことです。ヒューマン・エラーは過労の場合に増加する傾向があります。効率性を高める戦略として回答者が次に最も多く挙げたのは、プロセスの合理化です。この戦略自体は多くの場合、新しいテクノロジーの導入と密接な関係があります。

人材採用の面では、3分の1近くの部門がより優秀な税務専門家の採用を考えていますが、アナリストや技術サポートの採用を考えているのは13%にすぎませんでした。後者の点について興味深いのは、本レポートでは税務部門で最も不足しているスキルはテクノロジーに関連していると指摘されていることです。

3分の1をやや下回る回答者が、既存のチーム・メンバーへの依存度が高まると述べ、スキルや能力の不足に対処するため外部アドバイザーを活用すると答えたのは4分の1未満でした。

図9－リソース不足に対応する戦略



「最も一般的な戦略は、テクノロジーと自動化の導入を強化することです。」

既存チームにおけるテクノロジー・スキルの不足

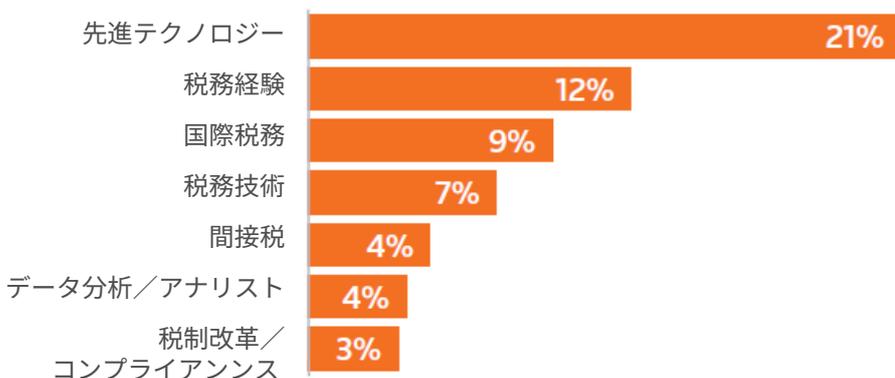
既存チームにおけるスキルの問題については、高度なテクノロジーに関するスキルが不足しているという回答が最も多くなりました。この点は、テクノロジーのスキルを持った税務専門家を採用したいと答えた部門の方が、組織内に純粋なテクノロジストやアナリストを採用したいと答えた部門よりも多いという事実からみると、疑問が生じます。

新規採用者については、回答者のほぼ5分の1が市場の候補者は総合的にみて資質が不十分だと述べています。また、十分な税務経験を積んだ人が見つからないという回答が14%あり、さらに7%が先進テクノロジーのスキルを持った人材を見つけられないと回答しました。

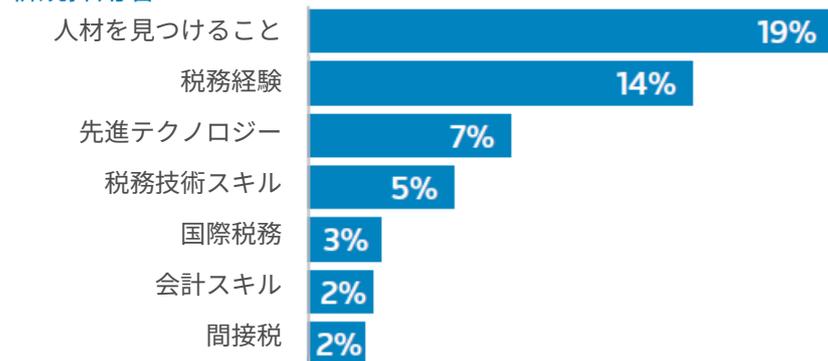
外部アドバイザーのスキル不足の指摘は全般的に少なかったのですが、11%が自社のビジネスをアドバイザーが理解していないと感じており、9%が外部アドバイザーはコストと予算管理のスキルが不足していると回答しました。この2つの不満は、昨年の調査で外部アドバイザーの弱点について質問した時も挙げられていました。

図 10－テクノロジー・スキルの不足

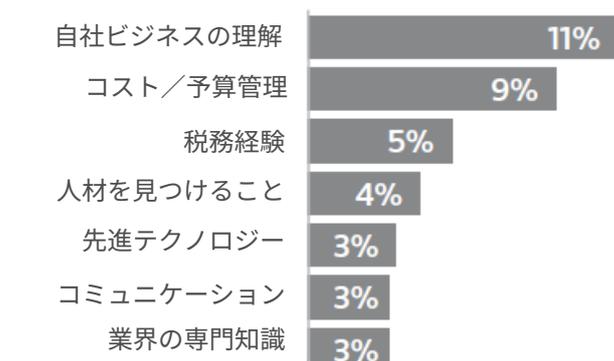
既存のチーム



新規採用者



アドバイザー



外部アドバイザーを最大限に活用

社内の税務専門家の40%が、外部の優秀な税務アドバイザーを活用したいと考えています。優れたアドバイザーにはさまざまな資質があります。

優れた税務アドバイザーは質の高い仕事をするだけでなく、独自の深い専門性を持っています。また親しみやすく友好的であるという評価も多くなっています。顧客に共感し、信頼関係を築くことができる人間的なアプローチによって、これらの専門家を信頼できるアドバイザーの地位へと高めています。対応力、良好なコミュニケーション、方針転換の見極めなど、サービスの質も重要となっています。

また優れた税務アドバイザーは、顧客のビジネスを十分に理解しているため、適切な文脈で助言を行うことができます。密接に関連した資質としては、実践的かつ実務的であり、企業に有効なソリューションを提供することが挙げられます。

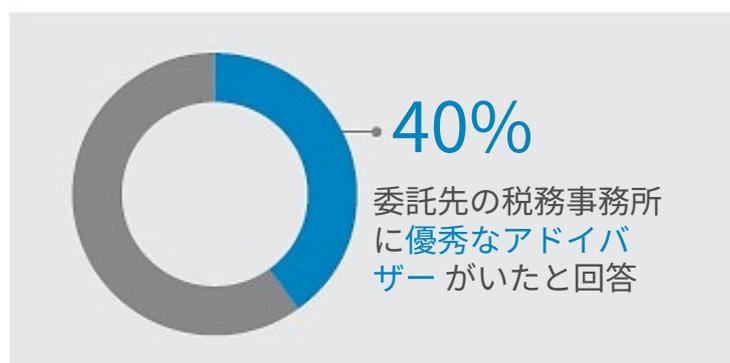
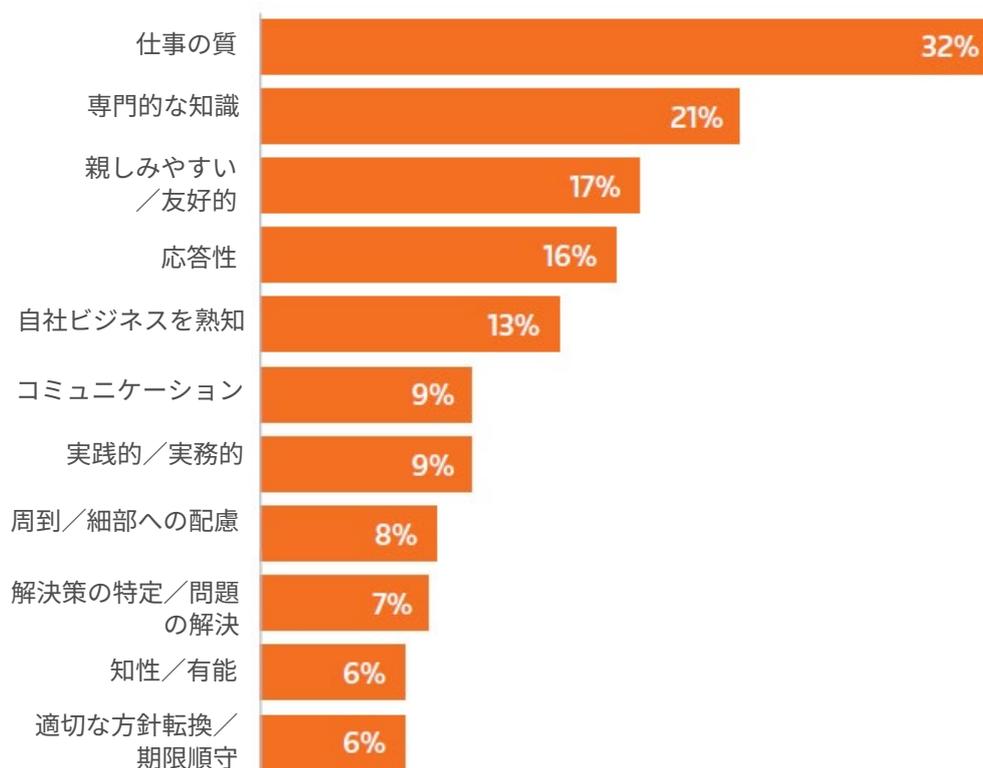


図 11－外部税務事務所のアドバイザーの個人的資質



外部アドバイザー活用のヒント

- ・ 外部のアドバイザーを最大限に活用するために、自社のビジネスの情報やどのようなサービスを求めるかという希望を明確に伝えます。一緒に時間を過ごして人間関係をさらに築けるかどうかを見極めます。
- ・ アドバイザーの資質に関するパフォーマンスを測定し、その結果をアドバイザーと共有して改善可能な具体例を示します。これにより、アドバイザーは仕事のステップアップが可能になります。そうならない場合、税務部門は新たな委託先を検討し、これらの資質を基準にどこが最良の委託先かを判断します。
- ・ これらの資質は外部のアドバイザーに関連したものです。社内において社内チームが同僚に示すべき資質も同様です。この目標を達成するために、適切な知識とツールで社内チームをサポートしていますか。

セクション5

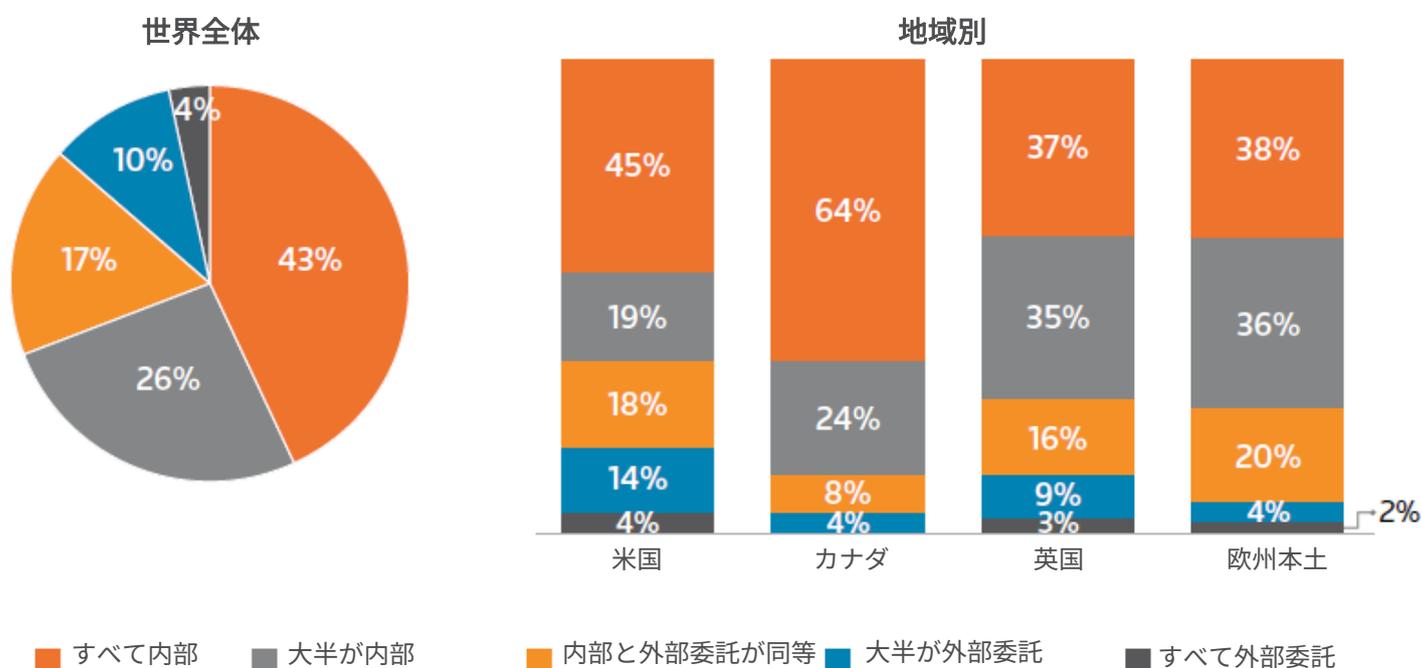
特集：間接税とデジタル申告

調査に回答した税務担当者の約半数が間接税を担当していました。これらの回答者に、間接税のリソース確保とデジタル申告義務に向けた動きに関して一連の質問をしました。

間接税のリソースは大半が内部

法人の税務部門のうち7割が、間接税業務については「圧倒的に」または「完全に」内部で行っていると回答しました。各地域とも同様のパターンが当てはまりますが、カナダではこの業務を外部委託している例はほとんどありませんでした。

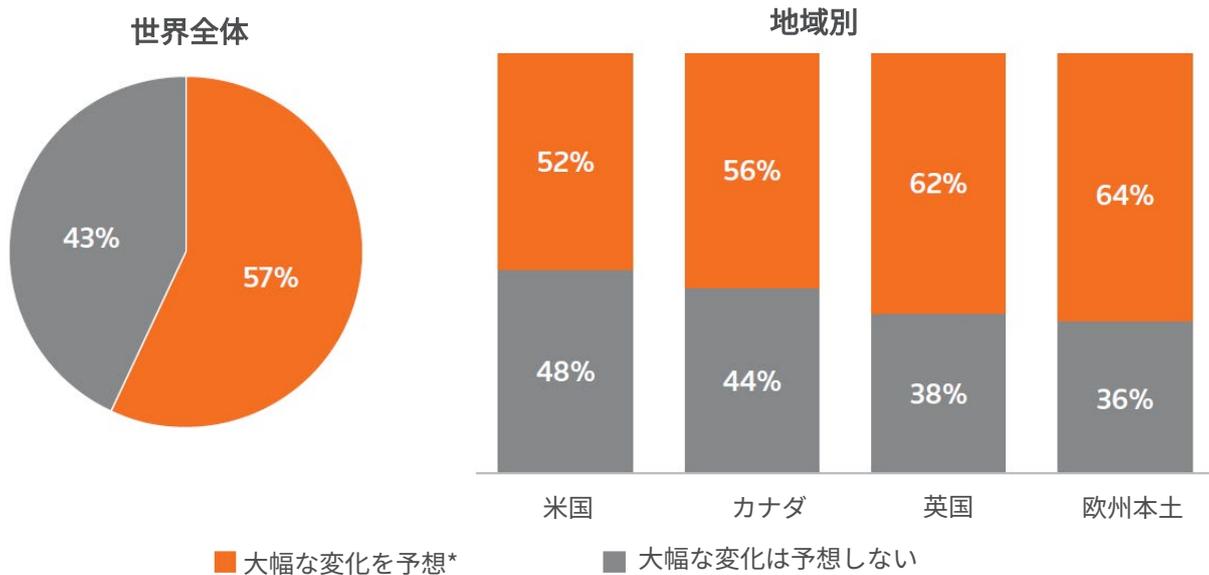
図12－間接税のリソース確保の取り組み



デジタル納税申告とリアルタイム送金の2年以内の実施を予想

1～2年先を見据えると、税務部門の半数以上が間接税に関する政府の要件が大幅に変化すると予想しています。具体的には、納税申告のデジタル化とリアルタイム送金義務の増加を予想しています。変化の予想が最も多いのは欧州で、欧州本土に本社を置く企業の64%、英国に本社を置く企業の62%が大幅な変化を予想しており、その一部はすでに進行中です。

図13－今後1～2年間で政府要件の大幅な変化を予想

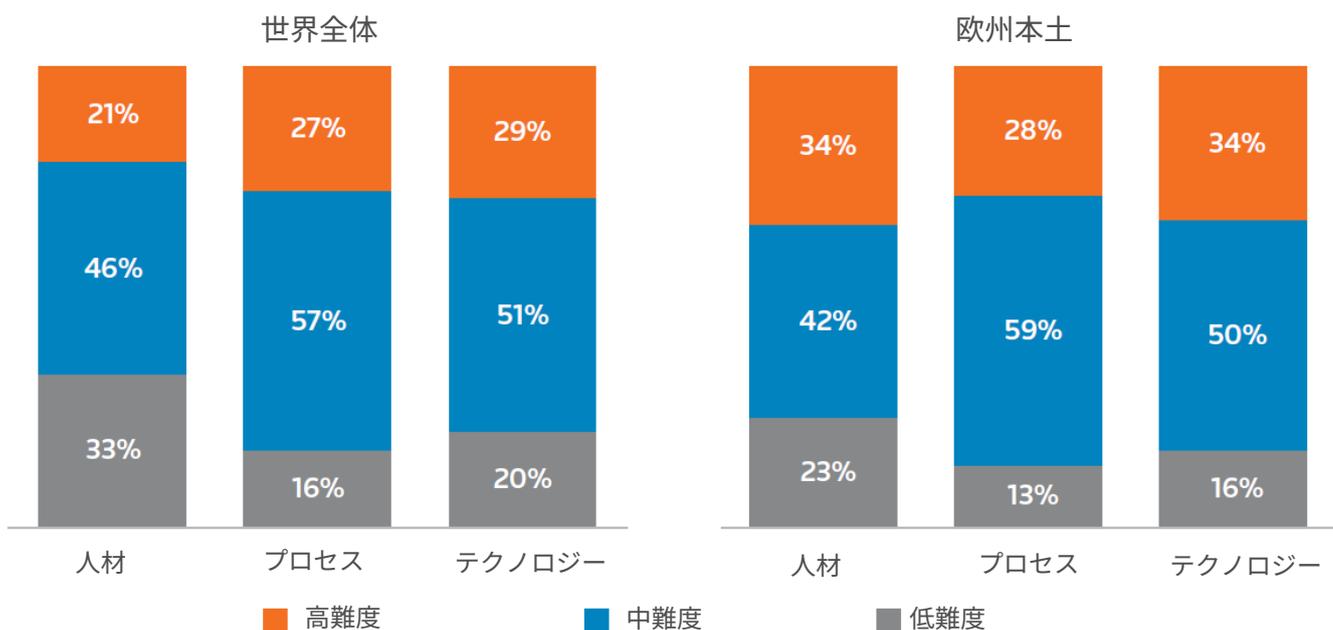


*間接税の納税申告のデジタル化やリアルタイム送金義務の増加

大半が新要件への対応準備で課題を想定

税務部門のほとんど（80%）が予想される税務要件の変化で課題が生じると回答、中でもテクノロジーとプロセスに関連する課題が最も大きいとみています。さらに70%近くが人材面での課題もあると答えています。多くの管轄地域ですでに変化が起きている欧州本土に本社を置く企業の税務部門では、特に人材面での課題を中心に意識が高まっています。ただ、調査対象の税務部門のほとんどが複数の管轄地域にまたがって業務を行っているため、異なる時期に発生するさまざまな一連の変化に対応を迫られています。税務部門の大部分に、政府の新しい要件を順守するために実施すべき膨大な業務があることは明らかです。

図14－変化に対応するための人材、プロセス、テクノロジーにおける課題の難度



変化のペースと課題の難度は地域によって異なる

税務部門の80%が複数の国を担当していると回答しています。取引国は5カ国（中央値）が一番多く、平均では17カ国でした。例えば米国など1つの国のみで事業を行っている企業でさえ、管轄地域によって異なる要件に対応すると述べています。複数の管轄地域をカバーするこれらの部門は、事業活動を行っている市場の政府のさまざまなアプローチを比較することができます。このため、各部門はデジタル化が最も進んだ管轄地域で学習し、それを後に続くその他の管轄地域での対応に向けた準備に役立てられます。

対応が課題とされている管轄地域は以下の通りです。

- 米国（特にカリフォルニア州）
- 英国
- カナダ
- インド
- ドイツ（幅広く欧州も）
- メキシコ
- ブラジル

変化に適応するための各部門の戦略はさまざまですが、最も一般的に挙げられた戦略にはリソースの追加、専門的なスキルセット、テクノロジーの導入などがありました。多く挙げられた具体的な戦略は順に以下の通りです。

- 外部コンサルタントの採用
- 自動化
- プロセスの合理化
- 法規制への対応
- 人材の採用増加

戦略の実践例として調査回答者は次のように述べています。

「税務プロセスの自動化および間接税申告の外部委託」

「製造に関連する売上税／使用税のプロセス統一」

「毎日の更新、予測モデリング、テクノロジーと自動化の構築」

「デジタル販売プロセスの文書化：課税可能性、法的主体の問題」

「実店舗以外での売り上げの適切な報告を確認するためのデータ分析の向上」

新しい要件への対応ヒント

専門の税務チームを持つ外部の税務アドバイザーや法律事務所のウェブサイト無料で提供されているリソースを確認しましょう。

税務の無料のリソースについては、ビジネスインサイト

<https://insight.thomsonreuters.co.jp/business/> をご参照ください。

セクション6

先進的な税務部門：テクノロジーを活用して業務を改善

調査全体を通して、テクノロジーは税務部門の優先事項として一貫して言及されています。新テクノロジーの導入は、法人の税務部門にとって3大目標の1つとなっています。不足している主なスキルとして高度なテクノロジーのスキルが挙げられおり、これは既存のチーム・メンバーに不足しがちなスキルです。しかし、税務のテクノロジストやアナリストの採用を検討していると答えた部門は約13%にとどまっています。

現在の導入レベル

調査では、現在のテクノロジーの導入レベルを把握するために、税務部門がどのようなテクノロジーを使用しているか、そして、最も効果大きいテクノロジーと使用率が最も低いテクノロジーについて聞きました。テクノロジーが最も多く採用されているのは直接税コンプライアンスと納税引当金であり、これらの2つは導入に対して効果が最も高いとみなされています。次に導入が多いのは、間接税コンプライアンスと間接税決定に関するテクノロジーでした。間接税の決定は、導入に対する効果が3番目に高いテクノロジーです。

3つのテクノロジー（税務データ管理、税務処理管理、税分析とKPI）が十分に活用されていないことが明らかになりました。

図 15—現在導入されているテクノロジーと認識されている効果

テクノロジー	現在導入済み	最も効果がある*	最も活用されていない
直接税コンプライアンス	56%	② 41%	13%
納税引当金	55%	① 48%	16%
間接税コンプライアンスのソリューション	32%	25%	17%
間接税決定エンジン	26%	③ 34%	9%
国別報告	22%	10%	15%
税務処理管理	22%	23%	② 26%
税務データ管理	21%	26%	① 29%
移転価格文書	20%	8%	16%
税分析とKPI	11%	17%	③ 25%
デジタル税務報告	10%	28%	15%
FATCA/CRS/AEOI	5%	7%	21%

*最も効果がある、あるいは最も活用されていないという回答は、テクノロジーを現在導入している企業における割合です。

導入の状況は市場によって大きく異なっていました。米国とカナダの税務部門では、直接税コンプライアンスと納税引当金という2つのコア・テクノロジーが重視され、導入率が高くなっています。全体として、米国では表にあるテクノロジーのうち2.7個を使用しており、カナダでは2.2個にとどまっています。欧州本土の税務部門では、広範なテクノロジーを採用しており（平均2.9個）、税務データ管理、税分析、デジタル税務報告に関するテクノロジーの採用率が高くなっています。英国の税務部門は、採用しているテクノロジーの数が最も多く（平均3.2個）、間接税コンプライアンス、間接税決定、および税務処理管理に関するテクノロジーが多く採用されています。

米国、カナダ、および欧州本土の税務部門では2つのコア・テクノロジー、すなわち直接税コンプライアンスと納税引当金のテクノロジーが、導入に対して最も効果のあるトップ3に入っていますが、英国の場合は間接税コンプライアンス、税務処理管理、間接税決定がトップ3です。税務プロセス管理はカナダで、間接税決定は米国で、それぞれのトップ3に入っています。欧州本土では、税務データ管理やデジタル税務報告も大きな効果があることが分かりました。

図 16－ 各地域で現在導入されているテクノロジー

テクノロジー	米国	カナダ	英国	欧州本土
直接税コンプライアンス	62% ↑★	51% ★	51%	44% ↓★
納税引当金	64% ↑★	49% ★	41% ↓	38% ↓★
間接税コンプライアンスのソリューション	33%	20% ↓	44% ↑★	29%
間接税決定エンジン	29% ★	13% ↓	31% ★	20%
国別報告	20%	20%	21%	29%
税務処理管理	19%	11% ↓★	30% ★	27%
税務データ管理	16% ↓	9% ↓	28%	33% ↑★
移転価格文書	19%	20%	17%	24%
税分析と KPI	5% ↓	9%	27% ↑	21% ↑
デジタル税務報告	3% ↓	4%	26% ↑	22% ↑★
FATCA/CRS/AEOI	3%	9%	6%	9%

↑ 世界全体と比べ大幅に高い ★ 最も効果がある（導入に対する割合）
↓ 世界全体と比べ大幅に低い

テクノロジー導入の成功と失敗の要因

調査によると、最大の効果があるテクノロジーは、効率性を高め、データの質を向上させるものです。これにより、時間とコストの節約、作業時間の迅速化、エラーの削減ができます。報告の向上や管理の改善に効果があるという回答もあります。よく整理され適切に管理された税務データを保有できることも利点です。

テクノロジーが十分に活用されていない最大の理由は、テクノロジーの導入に関連するリソースが不足していることです。予算やスキルの不足も考えられます。さらに、特定のツールが複雑そうに見えることやトレーニングの不足も関係してきます。時には、ただ変化に抵抗し、すでに慣れ親しんでいる単純なテクノロジーを使うことにこだわる人たちもいます。

図 17—テクノロジーが最大の効果をもたらす理由

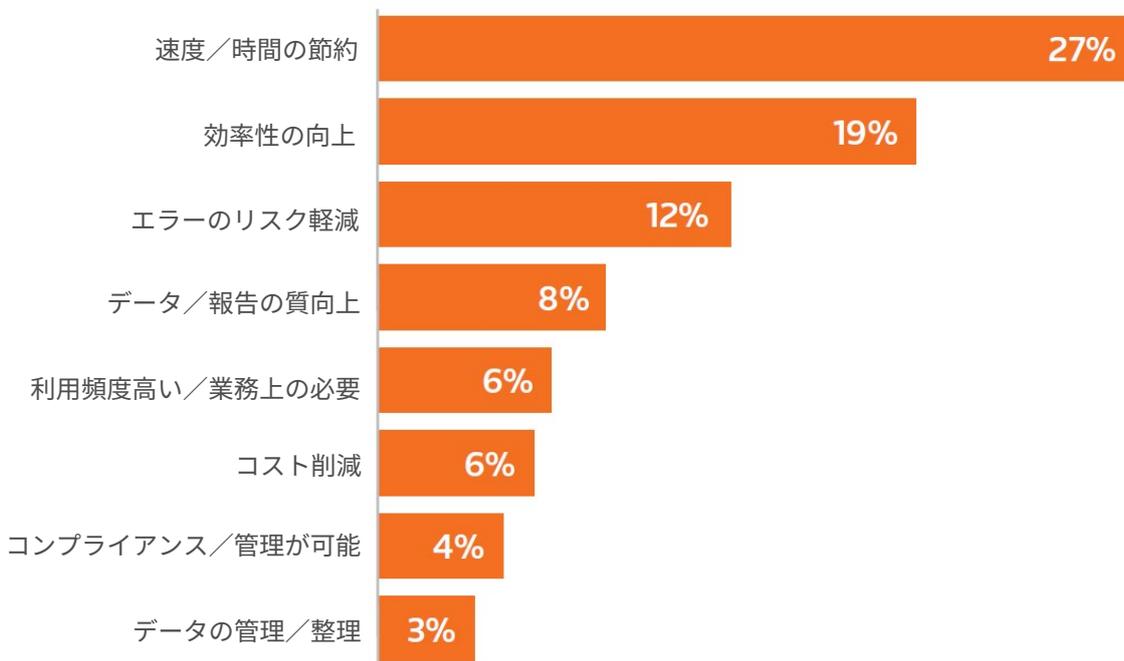
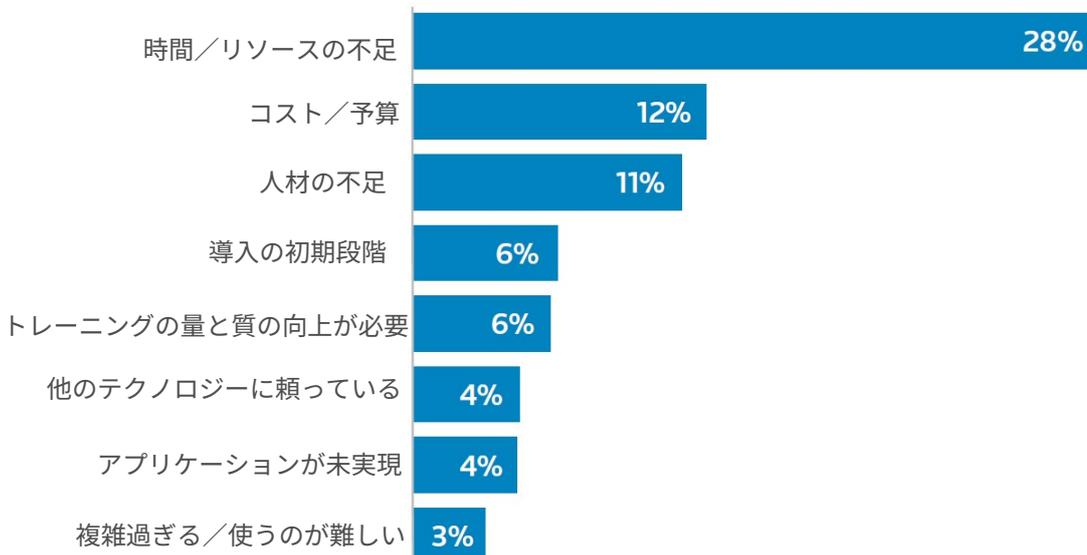


図 18—テクノロジーが十分に活用されていない理由



テクノロジー導入のヒント

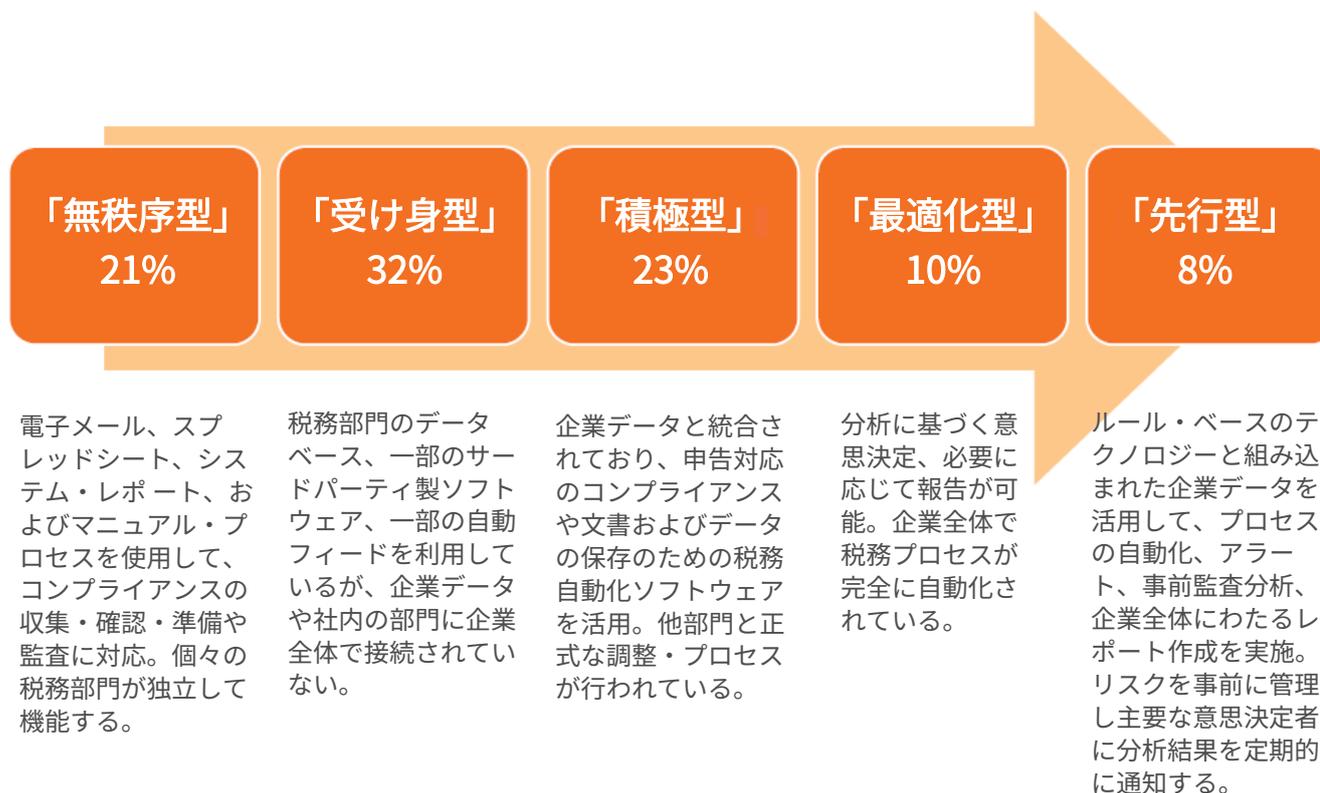
- ・ テクノロジーへの投資を行う場合は、効果的に業務に組み込むために、業務プロセスの変更やチームのトレーニングに関して、十分な予算を確保してください。専門的な人材を活用しましょう。



先進性を高める道筋を描く

調査の一環として今後に役立てるため、テクノロジーと関連プロセスをどのように利用しているかについて、税務部門をグループ化するフレームワークを作成しました。回答者に、自らのアプローチに最も近いと思うグループに、自らを分類してもらいました。半数以上の部門が、「無秩序型」と「受け身型」という先進度が低い2つのカテゴリーに自らを分類しました。先進度の高い「最適化型」と「先行型」に自らを分類したのは20%をやや下回りました。

図19－トムソン・ロイターのテクノロジー先進度モデル



6%が自らの部門はこれらの分類のいずれにも当てはまらないと回答しました。

「半数以上が先進度が低い2つのカテゴリーに自らを分類しました。『無秩序型』と『受け身型』です」

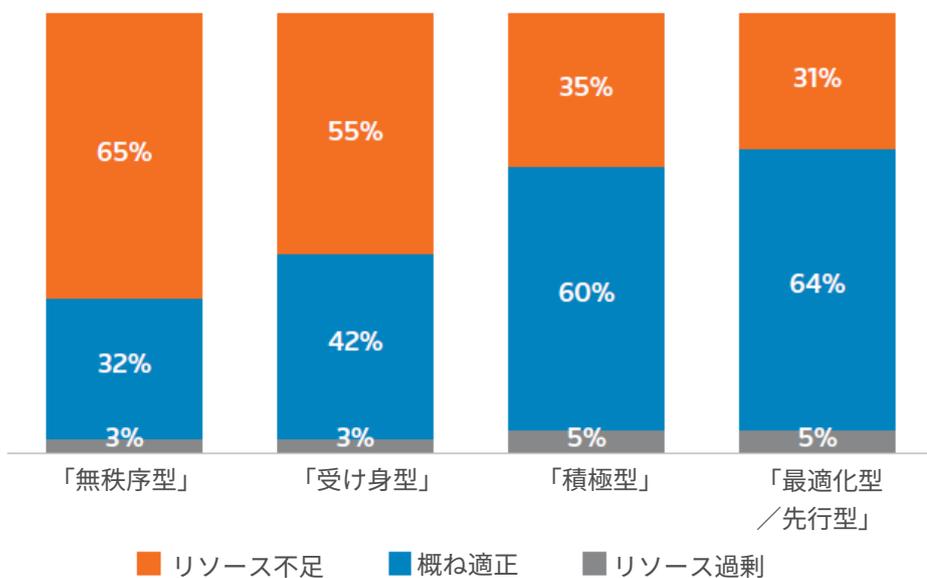
欧州本土の税務部は、他の地域よりも「最適化型」が多くなっています。一方、米国はこの分野で後れを取っており、最も多くの部門が「受け身型」と答えています。

図 20－トムソン・ロイターのテクノロジー先進度モデルの地域別状況



先進度が高い部門の特徴としてリソース規模が適正である場合が多いことが挙げられます。「無秩序型」や「受け身型」の部門は、「最適化型」や「先行型」の部門に比べて、リソース不足を感じている数が2倍となっています。

図 21－先進度別にみた部門のリソースレベルの現状認識



先進度が高い場合の欠点の1つは運用コストが高いことです。効果的なテクノロジー導入とプロセス合理化には、高度なテクノロジー・スキルと同様に多額の投資が必要です。「最適化型」と「先進型」の部門は、「無秩序型」と「受け身型」の部門と比較して、収入1ル当たり3倍の資金を税務部門の予算に費やしていることが分かりました。

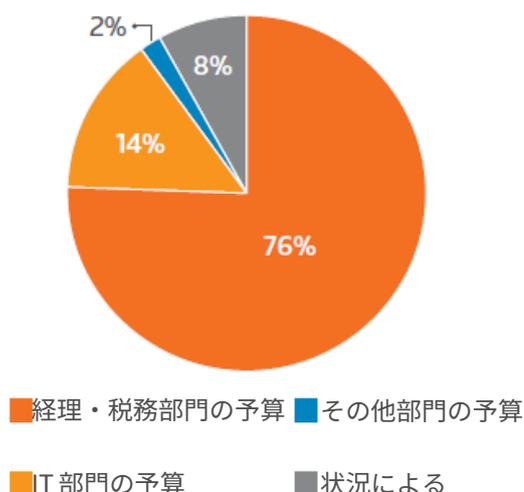
テクノロジー予算の確保

税務部門のほとんどは、税務テクノロジー予算を財務および経理部門で管理しています。しかし英国と欧州では、IT部門が予算を管理する割合が多くなっています（その割合は北米企業が10%以下なのに対し、英国や欧州では約25%）。

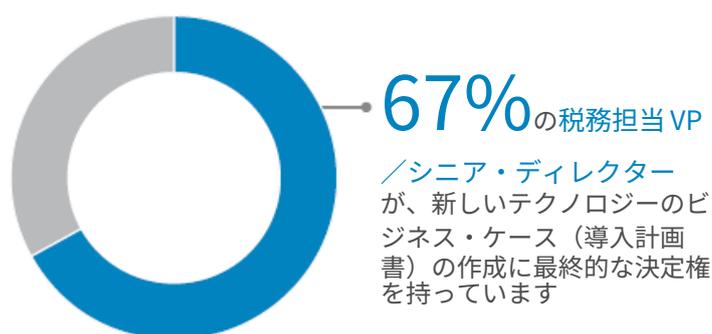
調査対象となった税務担当VPとシニア・マネジャーの3分の2が、テクノロジーの選択と予算確保に関する意思決定者でした。調査したほぼ全員が影響力のある役割を持っていました。

2021年は予算が厳しくなっており、新しいテクノロジーを導入するためのリソースの確保が課題となっています。一部の税務部門では、そのメリットや投資収益率（ROI）の数値化に苦戦しています（この課題は欧州よりも北米でかなり共通しています）。また、テクノロジーそのもののコストだけでなく、トレーニングや導入のためのリソースも確保する必要があります。

22－テクノロジー予算の出所

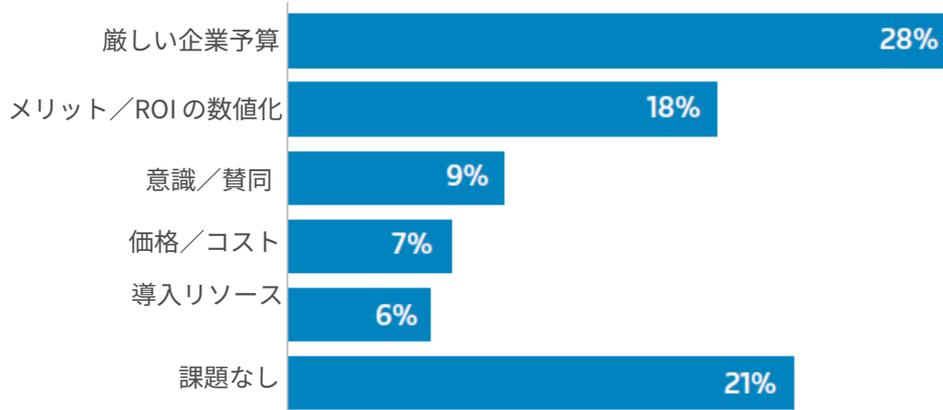


23－ビジネス・ケース（導入計画書）の作成責任者



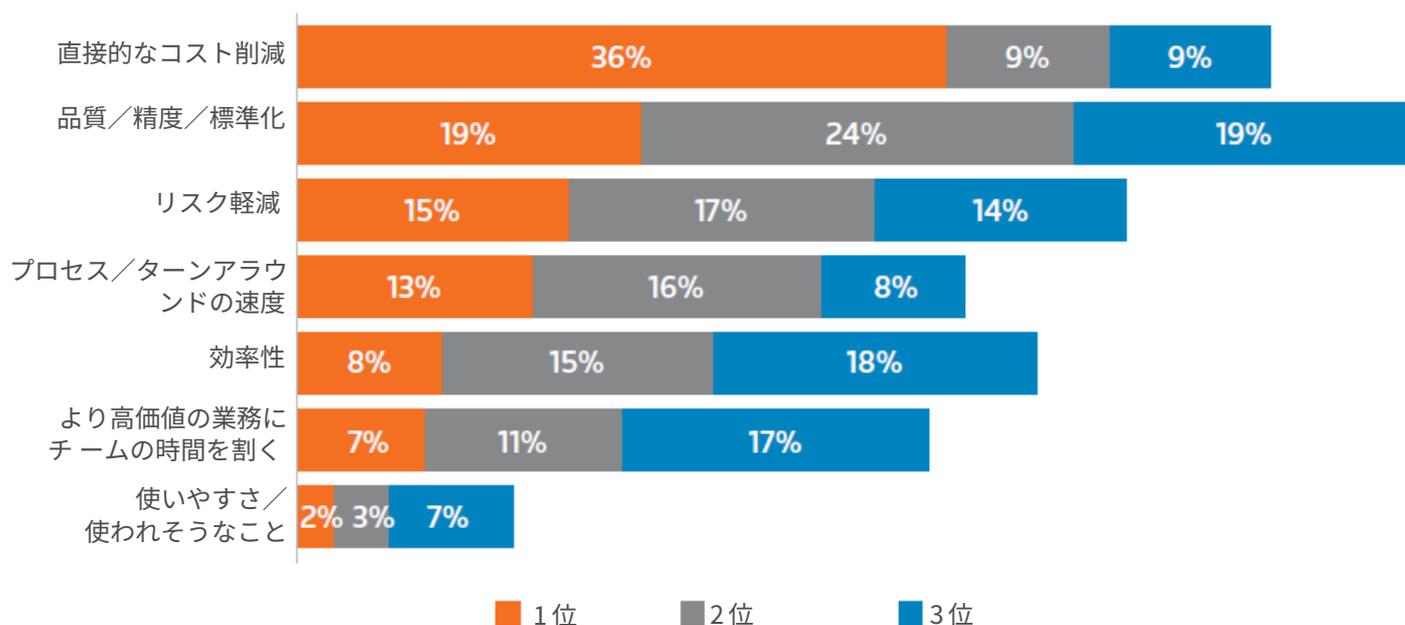
大半の幹部税務専門家は影響力のある役割を果たしています。

図 24－予算確保の課題



ビジネス・ケース（導入計画書）の作成に関して最も重要な論点として挙げられたのは、直接的なコスト削減が最多でした。しかし全体としては、より多くの部門が品質、精度、標準化に対する効果を重視しています。次に挙げられたのがリスク削減で、プロセスの速度と全般的な効率性がそれに続きました。税務部門の半数近くでリソースがひっ迫していることを考えると、チームがより価値の高い業務に時間を割けるようにすることを、3分の1以上の部門がトップ3に挙げたことは驚くべきことではありません。「使いやすさ」を挙げた答は12%にとどまりました。しかし、一度導入されたテクノロジーが十分に活用されていないという回答が多いことを考えると、各部門はこれを重要な判断基準と見るべきでしょう。

図 25－ビジネス・ケース（導入計画書）の作成



「ビジネス・ケース（導入計画書）の作成に関して最も重要な論点として挙げられたのは、直接的なコスト削減が最多でした。」

セクション7

企業の税部門のより大きな目的を求めて

企業の優先課題は、「目的」「CSR」「ESG」といった言葉や略語で語られることが多くなっています。しかし、これらの取り組みは、組織内で働く個々の従業員からみて疎外されているように感じられることがよくあります。しかし、パンデミックは多くの人々に、自分たちの人生と世界での自分たちの役割について考える機会を与えました。今回の調査の一環として、企業の税務部門の運営に当たる責任者に対し、自らの役割が社会に与える影響をどう感じているか、また自らの職業上の目的は何であると考えているかを尋ねました。



個人的な動機

回答者の半数以上が、自分の仕事における個人的な目的は、自分自身の仕事の成果にあると感じています。つまり、その役割の中で成長し続け、仕事の満足感と報酬を得るために高い水準で仕事をするということです。多くの人々がワークライフバランスの向上を求めており、これはパンデミック後、ますます一般的な欲求になっています。

部門レベルで考えている人たちもいます。つまり、高い水準で効率的に部門を運営し、チームのメンバーがその潜在能力を發揮できるように人材を育成することです。ある幹部はこのように述べています。

「組織全体で効率化を実現したいと考えています。新しいテクノロジーについて学習し、既存の従業員の定着と新しい人材の採用により、最高レベルの効率性とコスト削減を実現することが含まれます。」

さらに大きな組織レベルの目的を持っている人たちもいます。つまり、組織のリーダーが適切な意思決定を行い、企業の価値を創出できるようにすることです。

税務部門が社会に広く影響を与える

医療や教育の分野などで特定の企業が提供する製品やサービスは、社会に直接的な貢献をしています。そのため税務部門は会社の成功に貢献することに誇りを感じています。他分野の担当者からは、製品自体が社会に直接的な貢献をしなくても、税務部門としては企業が経費を節約し、その資源を良い目的に振り向けるのに貢献できるという回答がありました。さらに、回答者の11%がボランティア活動や慈善活動にも言及しています。

また、企業の好業績の経営に貢献することは、雇用と富の創出という形で地域社会に利益をもたらすという間接的な影響があるという回答もありました。他には、納税によって自分たちの公正さが認められ、政府サービスの運営を可能にしているという指摘もありました。

特に多様なバックグラウンドを持つ人々のために、助言や他者のエンパワーメント、あるいはシンプルに積極的なロールモデルになることによって、税務分野に還元するという回答は、10%をやや下回りました。

より大きな目的に向かうヒント

- ・ チームを集めて目的について個々の見方を共有します。チームを基盤とした目標だけでなく、個人の目標も創出できるよう検討します。
- ・ 効果を追跡しエンゲージメントを高めるためのメトリクスを作成します。

結論

今年のレポートでは、税務部門がテクノロジーの駆使に向けさまざまな移行段階にあることが分かりました。先進的な税務部門は依然として少数ですが、テクノロジー先進企業はプロセスの合理化や自動化への投資の恩恵を受けています。こうした企業の税務リーダーは、戦略的目標を達成し直面する課題に対処するための準備が十分にできていると感じています。

一方、「無秩序型」や「受け身型」の企業は業務ひっ迫を感じています。日々の仕事を遂行しながらも、同時に新しいテクノロジー導入を進めなければならないという厳しい立場にあります。

いずれにしても、テクノロジー・プロジェクトへの投資のビジネス・ケース（導入計画書）を裏付けるためのデータの収集が、変化に対応するための最初のステップと言えるでしょう。



トムソン・ロイターについて

トムソン・ロイターは世界で最も信頼されている情報企業の一つであり、専門家が自信を持って意思決定を行い、よりよいビジネス運営を行えるようサポートしています。弊社は規制や技術が複雑化している法律、税務、コンプライアンスなどの分野において社会を牽引する複雑な業務に従事されているクライアントの働き方改革を支援しています。トムソン・ロイターの専門家チームは情報、イノベーション、信頼性の高い洞察を駆使し、この複雑な状況を解明し、世界で最もグローバルなメディアサービスであるロイターの情報と組み合わせ、専門性の高い情報を提供しています。

トムソン・ロイターの主力製品はONESOURCE 国際税務と国際貿易、Westlaw、Practical Law、HighQ、Legal Tracker、コンプライアンス・ラーニング、レギュラトリーインテリジェンス、CheckPoint Worldです。

お問い合わせ

トムソン・ロイター株式会社
〒105-6210 東京都港区愛宕2-5-1 愛宕グリーンヒルズMORIタワー10階
Mail: marketingjp@thomsonreuters.com
Web: ONESOURCE ウェブページ